

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления, экономики и финансов
Центр бакалавриата Менеджмент



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление изменениями и жизненный цикл организации Б1.В.ДВ.5

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: не предусмотрено

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Автор(ы): Павлова А.В.

Рецензент(ы): Палей Т.Ф.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) профессор, д.н. (доцент) Павлова А.В. (кафедра общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов), 930895@list.ru

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК-5	владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК-7	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
ПК-11	владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-12	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен демонстрировать способность и готовность:

Способность:

- использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;
- работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

Готовность:

- применить навыки поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;
- использовать методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- применить навыки анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;
- проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;
- применить навыки оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;
- применить навыки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.5 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (не предусмотрено)" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 3 курсе в 5 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 54 часа(ов), в том числе лекции - 26 часа(ов), практические занятия - 28 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 36 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 18 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 5 семестре.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Основы изменений в организации	5	4	4	0	3
2.	Тема 2. Необходимость развития и изменения	5	2	2	0	3
3.	Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	5	2	2	0	4
4.	Тема 4. Концепция жизненного цикла организации	5	2	2	0	3
5.	Тема 5. Организация на этапах роста жизненного цикла	5	4	4	0	2
6.	Тема 6. Организация на этапах старения жизненного цикла	5	2	2	0	4
7.	Тема 7. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	5	2	2	0	3
8.	Тема 8. Самообучающаяся организация как пример организации, адаптированной к изменениям	5	2	2	0	3
9.	Тема 9. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	5	2	2	0	4
10.	Тема 10. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	5	2	2	0	4
11.	Тема 11. Лидер изменений	5	2	4	0	3
	Итого		26	28	0	36

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы изменений в организации

Понятие и характеристики организации. Понятие организационного развития. Основные этапы развития и кризисы роста организации. Причины изменений в организации. Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений. Три роли участников процесса изменений. Критерии определения стратегии развития бизнеса.

Внутрифирменные показатели развития бизнеса.

Тема 2. Необходимость развития и изменения

Организационная эффективность деятельности организации с учетом диагностики и анализа запросов потребителей и синтеза оптимального варианта процесса организации работ. Анализ и синтез научно-технической и организационно-экономической информации, российского и зарубежного опыта как источник изменений в организации. Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений; искусство управления ?беспорядком?. Индивидуальные реакции на изменения: менеджер среднего звена как агент изменения.

Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Индивидуальные предпочтения и изменения; реакции на изменение. Личные и организационные формы барьеров при проведении изменений. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений. Методика оценки готовности организации к изменениям. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений.

Тема 4. Концепция жизненного цикла организации

Понятие жизненного цикла организации. Модели жизненного цикла организации: модель Л. Грейнера, модель И. Адизеса, модель стадий упадка, четырех этапная модель жизненного цикла организации, пяти этапная модель жизненного цикла организации. Понятие нормальных и аномальных проблем и организационной терапии.

Тема 5. Организация на этапах роста жизненного цикла

Особенности управления растущими организациями. Этапы роста организации: Ухаживание, Младенчество, Go-go, Юность, Расцвет. Ловушки интенсивного развития бизнеса (организации). Определяющие и ограничивающие цели развития на этапах роста согласно концепции жизненного цикла организации по И. Адизесу. Качественные изменения компании на этапах ее роста. Организационная терапия на этапах роста.

Тема 6. Организация на этапах старения жизненного цикла

Этапы старения организации: Стабильность, Аристократия, Салем Сити, Бюрократия, Смерть. Особенности управления бизнесом на этапах его старения. "Точка не возврата". Методы возрождения сервисной организации на этапах старения. Определяющие и ограничивающие цели развития на этапах старения. Организационная терапия на этапах старения

Тема 7. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений

Власть, контракты, роли. Создание разделяемого видения будущего. Управление конфликтами в процессе изменений. Особенности взаимодействия команд изменений. Организационная культура как объект организационных преобразований в компании. Построение системы взаимоотношений в условиях осуществления организационных изменений в координатах САР

Тема 8. Самообучающаяся организация как пример организации, адаптированной к изменениям

Оценка деятельности и развития человеческих ресурсов; схема оценки деятельности как организационный процесс. Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов. Цели индивидуума, мотивация и стандарты организации. Цикловая аттестация и наблюдение роста, причины отклонения. Эффективность инвестиций в персонал. Типы обучающихся взрослых и особенности обучения взрослых людей. Развитие персонала. Мотивация персонала в создании самообучающейся организации.

Тема 9. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

?Естественные законы? изменений. Что такое стратегия изменений. Виды стратегий организационных изменений. Критерии выбора стратегии. Основные принципы управления организационными изменениями. Траектория развития ?парадокса Икара? (по Миллеру). Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней. Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель ?СТВ? Мониторинг и контроль процесса изменений. Три закона Ньютона в управлении изменениями. Модель активного и реактивного управления изменениями. Этапы успешных крупномасштабных перемен.

Тема 10. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. Методы руководства коллективом организации в условиях изменений, с учетом необходимости толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

Тема 11. Лидер изменений

?Измерения? управленческой деятельности. Причины нерезультативного лидерства. Лидерское Целеполагание. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений. Понятия явления САР (И. Адизес). Вид САР в малой организации и корпоративном бизнесе. Роль САР в принятии управленческих решений по изменениям.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.67-06/24/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 5			
	Текущий контроль		
1	Письменная работа	ОПК-3 , ОПК-5	1. Основы изменений в организации 2. Необходимость развития и изменения
2	Контрольная работа	ОПК-7 , ПК-1	3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления 4. Концепция жизненного цикла организации
3	Письменное домашнее задание	ОПК-6	5. Организация на этапах роста жизненного цикла 6. Организация на этапах старения жизненного цикла
4	Дискуссия	ОПК-5	7. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений 8. Самообучающаяся организация как пример организации, адаптированной к изменениям
5	Письменное домашнее задание	ОПК-7	9. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели
6	Дискуссия	ОПК-3	10. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений 11. Лидер изменений
7	Коллоквиум	ОПК-3 , ОПК-5 , ОПК-6 , ОПК-7 , ПК-1	1. Основы изменений в организации 2. Необходимость развития и изменения 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления 4. Концепция жизненного цикла организации 5. Организация на этапах роста жизненного цикла 6. Организация на этапах старения жизненного цикла 7. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений 8. Самообучающаяся организация как пример организации, адаптированной к изменениям 9. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели 10. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений 11. Лидер изменений
	Экзамен		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 5					
Текущий контроль					
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продemonстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продemonстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продemonстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продemonстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	1
Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продemonстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продemonстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продemonстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продemonстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	2
Письменное домашнее задание	Правильно выполнены все задания. Продemonстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продemonстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продemonстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продemonстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
					5
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	4
					6

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Коллоквиум	Высокий уровень владения материалом по теме. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала.	Средний уровень владения материалом по теме. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован средний уровень понимания материала.	Низкий уровень владения материалом по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения. Понятийный аппарат освоен частично. Продемонстрирован удовлетворительный уровень понимания материала.	Неудовлетворительный уровень владения материалом по теме. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения. Понятийный аппарат не освоен. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень понимания материала.	7
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 5

Текущий контроль

1. Письменная работа

Темы 1, 2

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей

Чтобы повысить рентабельность работы, компания ?МСМ-Казань? продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается.

Компания ?МСМ-Казань?, оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как ?дочка? двух крупных строительных фирм Татарии ? ЗАО ?КСК ? Промышленные технологии? и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко ?подсели?.

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. ?МСМ-Казань? выбрала второй путь. ?Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?- рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития ?МСМ-Казань? и исполняющий обязанности генерального директора компании. Так, в дилерском пакете МСМ есть марка ?Крепс?, входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести ?Крепс? на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

Рынок зацементирован

?Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка-рассказывает Самир Марданов.- Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику?.

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В ?МСМ-Казань? учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis - полноценный синоним понятия ?плиточный клей? - объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Кнауф.

Эта ситуация - закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Кнауф даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

?Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны? - рассказывает Марданов. ?Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Кнауф и Unis?.

При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам ?МСМ-Казань?, емкость рынка строительных смесей Татарии - около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: ?Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось?.

Воины в чистом поле

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж ?личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают ?в поле?, а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

?Полевые? менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т.д. При них всегда есть демонстрационные материалы, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% ?неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов? всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы ?МСМ-Казань? сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем ?полевых?: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у ?полевиков?.

Общением с потенциальными клиентами ?МСМ-Казань? не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. ?Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж? - рассуждает Марданов. ?Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ. Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: ?Стройка?, ?Из рук в руки? и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой ?МСМ-Казань? и производителя строительных смесей ?Крепс?. Ежемесячный маркетинговый бюджет компании - 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. ?Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты? - говорит Марданов.

Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу - и производитель возвращает 50-70% затрат.

Некоторые производители, например тот же ?Крепс?, заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

Вопросы и задания к практической работе:

1. Проанализируйте ситуацию используя методы абстрактного мышления, анализа и синтеза.
2. Какие методы диагностики и анализа ситуации необходимо использовать, чтобы изменить пристрастия региональных строителей?
3. Какие изменения должны произойти в самой компании?

2. Контрольная работа

Темы 3, 4

Контрольная работа должна содержать развернутые ответы на предлагаемые вопросы.

1 Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- Организация
- Система
- Изменение
- Формализованность
- Специализация
- Размер организации
- Внешняя среда
- Культура организации
- Специализация
- Иерархия власти
- Развитие
- Кризис
- Рост
- Технология
- Структурные характеристики организации
- Индивидуальное предпочтение
- Контекстные характеристики организации

2. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений, которые необходимо учитывать при руководстве коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

3. Какова роль системного подхода в управлении организационными изменениями и какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организаций возможно применить в условиях проведения изменений?

4. Что является причиной дезинтеграции в организации?

5. Какие особенности проектов изменений необходимо учитывать при их реализации в российских организациях?

3. Письменное домашнее задание

Темы 5, 6

1. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь.

- Преданность;
- Основатель;

- Увлечение;
- Ловушка;
- Прибыль;
- ROI;
- Непродуманность деталей;
- Уязвимый контроль основателя;
- Нормальная проблема;
- Аномальная проблема;
- Сильный контроль основателя;
- Структура.

Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при:

- реализации деятельности по повышению качества обслуживания, формированию клиентурных отношений,
- диагностике и анализе запросов потребителей, синтезе оптимального варианта деятельности организации,
- анализе и синтезе научно-технической и организационно-экономической информации, российского и зарубежного опыта,

- организации предпринимательской деятельности, формировании клиентурных отношений.

2. Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь.

- Отрицательный денежный поток;
- Нормальные проблемы;
- Аномальные проблемы;
- Сохранение преданности делу;
- Нежелание слушать;
- Преждевременная ориентация на продажи;
- Детская смерть (смерть во младенчестве);
- Кризисное управление;
- Отсутствие поддержки;
- Нетерпимость к ошибкам;
- Преждевременные системы и процедуры;
- Неопределенный отрицательный денежный поток.

Поясните, о каком этапе жизненного цикла организации по И. Адизесу идет речь? Какие особенности данного этапа необходимо учитывать при:

- исследовании возможностей оптимизации методов организации деятельности компании;
- организации деятельности современной российской компании;
- разработке и обосновании стратегии развития организации.

4. Дискуссия

Темы 7, 8

Изучите, предложенную ситуацию, организуйте и проведите дискуссию по следующим вопросам:

1. Есть ли способ повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса?
2. Какие направления оптимизации процесса сервиса, соответствующего запросам потребителя могли бы предложить сотрудники?
3. Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять?
4. Есть ли у данной организации предпосылки стать самообучающейся?

Сергей Марков и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам ?А Принт?, что те могут влиять на будущее компании.

Руководство пермской цифровой типографии "А Принт" хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют по-ставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи.

Цифровая типография "А Принт" работает в Перми с августа 2004 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции ? от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их у "А Принт" больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники при-ходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив ? 15 человек, которые без труда умещаются в двух комнатах и не-большом производственном помещении. Средний возраст сотрудников ? 24 года. "Как профессионалы они нас устраивают, ? говорит директор типографии Сергей Марков. ? Но не устраивает их безынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хотелось бы увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал".

Помощь зала

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что па-раметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта. "На этом этапе часто возни-кают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые по-вливают на его стоимость, ? рассказывает коммерческий директор типографии Сергей Ягупов.? Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены". Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами "А Принт" напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостат-ков и развитии достоинств компании, считает Ягупов.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. "Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов, ? рассказывает Сергей Ягупов.? Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом".

Вводить позицию маркетолога в "А Принт" пока не готовы ? предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников. "Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции? ? спрашивает Ягупов.? Мы предложили коллективу: проявите креативность".

Бонусы для тонуса

Новую систему взаимодействия с сотрудниками в "А Принт" налаживают с января 2008 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации.

После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брэндинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители "А Принт" рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание ис-пользуемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел "Вопрос-ответ". Здесь же выложена финансовая информация об "А Принт". "С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников", ? объясняет Ягупов.

Но главное, на сайте заработал раздел "Банк идей". Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. "Банк идей" разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. "Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения, ? рассказывает Сергей Ягупов.? Нам хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании".

Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха "А Принт" нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бу-мажном виде.

Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разра-ботал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными приме-нения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10-12% от зарплаты.

Для начала сотрудникам "А Принт" предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для "А Принт" ? чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

Братцы-ролики

За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн ? пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Ягупов, "получит по заслугам": хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Ягупова, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а "Банк идей" на внутреннем сайте "А Принт" по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. "Мы сознательно выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог, ? рассказывает Ягупов.? Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов". Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, ? рубрика, заведенная специально для "пустопорожних" разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

5. Письменное домашнее задание

Тема 9

Крис Роузвелл, директор Ассоциации домов призрения? - благотворительной организации, предоставляющей инвалидам городское жилье в аренду на льготных условиях. Ассоциация была основана 5 лет назад и ныне владеет 100 домами. Примерно 60% ее доходов составляют субсидии центрального правительства, 25% - добровольные пожертвования и только 15% доходов формируются за счет взимаемой с инвалидов арендной платы. Крис Роузвелл подчиняется Правлению, в основном представленному профессионалами, работающими в областях аренды жилья и ухода за инвалидами. Ассоциация имеет очень небольшой штат постоянных служащих, работающих в режиме полной рабочей недели. Кроме того, существует многочисленная группа добровольных работников, занятых уходом за инвалидами и привлечением пожертвований.

В последние годы субсидии центрального правительства существенно сократились. Добровольные пожертвования также уменьшились. Крис Роузвелл представил Правлению доклад, в котором предложил два варианта решения проблемы снижения поступлений:

1. Сокращение жилого фонда (количества домов) и снижение расходов на его содержание.
2. Устранение финансового дефицита посредством повышения арендной платы и выделения дополнительных средств на проведение более агрессивной кампании по привлечению пожертвований.

Эти предложения вызвали противоречивые реакции Правления и различных групп персонала. С целью выработки согласованного решения, Крис Роузвелл попросил более подробно описать, в чем будут состоять предлагаемые им изменения.

Он обратился к Вам, как к специалисту по изменениям, с просьбой высказать квалифицированное суждение о том, как можно осуществить предлагаемые изменения. Вы согласились подготовить пояснительную записку с указанием проблем и вариантов действий, которые Вы считаете наиболее вероятными.

Пояснительная записка должна состоять из двух частей.

В первой части Вы должны:

- Объясните клиенту, что такое системное мышление и чем оно может быть полезно в рассматриваемой ситуации;
- Используя системный подход, проанализировать ситуацию клиента (какой она Вам представляется) и выявить основные факторы, которые, по Вашему мнению, оказывают существенное влияние на ситуацию.

Во второй части Вы должны:

- Описать Системную Технологию Вмешательства (СТВ), обосновать уместность ее использования в данном случае и показать, как она может быть применена к рассматриваемой ситуации.

6. Дискуссия

Темы 10, 11

Организуйте и проведите дискуссию по следующим вопросам:

1. Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению ко-мандных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть:

- Взаимоисключающими;
- Источником потенциального конфликта для менеджера.

2. Как повысить эффективность команды стратегических изменений
3. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений

7. Коллоквиум

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

1. Российская практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.
2. Зарубежная практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.
3. Лидерство в изменениях.
4. Понятие и причины возникновения сопротивления при проведении организационных изменений.
5. Способы преодоления сопротивлений при проведении организационных изменений.
6. Стратегии представления изменений, направленных на предотвращение сопротивления организационным изменениям.
7. Значение PR при осуществлении организационных изменений.
8. Развитие персонала, как элемент осуществления организационных изменений.
9. Контроллинг в системе управления организационными изменениями.
10. Эффективность организационных изменений.
11. Оценка эффективности организационных изменений.
12. Стратегии изменений.
13. Формирование эффективной команды изменений.
14. Внутрифирменные коммуникации в условиях изменений.
15. Мотивация персонала в условиях изменений.
16. Модели осуществления организационных изменений.
17. Системный подход в управлении организационными изменениями.
18. Самообучающаяся организация.
19. Предпосылки организационных изменений.
20. Информационные системы поддержки управления организационными изменениями.
21. Проблемы внедрения стратегий организационных изменений.

22. Российский опыт осуществления организационных изменений.
23. Сравнительный анализ реинжиниринга и организационного развития.
24. Виды кризисов, приводящих к необходимости изменений.
25. Конфликт в организации, обусловленный организационным изменением.
26. Стратегическое управление в контексте организационных изменений.
27. Контроль в системе управления организационными изменениями.
29. Место управления организационными изменениями в антикризисном управлении.
30. Организационное проектирование в управлении организационными изменениями.
31. Особенности разработки управленческих решений в условиях осуществления организационных изменений.
32. Изменение организационной культуры в рамках осуществления организационных изменений.
33. Система измерений при оценке организационных изменений.
34. Имитационное моделирование
35. Сценарный подход в системе поддержки принятия решений в области управления организационными изменениями.

Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Понятие организации как системы
2. Алгоритм системной технологии вмешательства как метод диагностики и анализа запросов потребителей.
3. Основные постулаты стратегии организационного развития, применяемые при моделировании изменений, направленных на разработку и обоснование стратегии развития организации.
4. Разделяемое видение будущего как элемент руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
5. Значение различий теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга при планировании сервисной деятельности.
6. Модель управления изменениями Л.Грейнера как инструмент прогнозирования и управления развитием организации.
7. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы как инструмент управления развитием организации.
8. Фасилитаторство как готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
9. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
10. Какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организации позволяют выявить внешние причины застоя, назовите типичные внешние причины застоя.
11. Какие методы анализа, поиска, моделирования и принятия конструктивных решений в деятельности организации позволяют выявить внутренние причины застоя, назовите типичные внутренние причины застоя.
12. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития и как она должна быть учтена при принятии тактических и стратегических решений в разработке и реализации продукции, товаров, работ и услуг, соответствующих требованиям потребителей?
13. Как руководитель в своей профессиональной деятельности по руководству коллективом должен учитывать такое явление как "монстр перемен"?
14. Причины возникновения сопротивления изменениям
15. Использование методов преодоления сопротивления изменениям как навык управления собой и коллективом сервисной организаций в условиях реализации проектов изменений.
16. Понятие взаимодополняющей команды
17. Этапы формирования команды организационных изменений
18. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
19. Четыре лица команды.
20. Понятие самообучающейся организации
21. Особенности обучения взрослых
22. Развитие персонала в условиях изменений
23. Цели организационного развития
24. Цели хозяйственного реинжиниринга
25. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
26. Сильные и слабые стороны организационного развития
27. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга
28. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
29. Понятие кризиса успеха
30. Понятие кризиса стратегии
31. Эволюция концепций жизненного цикла организации.
32. Модели жизненного цикла организации.
33. Понятие нормальных и аномальных проблем.

34. Сущность организационной терапии.
35. Сущность этапа ?ухаживания? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
36. Нормальные и аномальные проблемы этапа ?ухаживания?.
37. Эффективный стиль лидерства на этапе ?ухаживания?.
38. Ловушки этапа ?ухаживания?.
39. Организационная терапия на этапе ?ухаживания?.
40. Сущность этапа ?младенчества? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
41. Нормальные и аномальные проблемы этапа ?младенчества?.
42. Эффективный стиль лидерства на этапе ?младенчества?.
43. Ловушки этапа ?младенчества?.
44. Организационная терапия на этапе ?младенчества?.
45. Сущность этапа ?go-go? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
46. Нормальные и аномальные проблемы этапа ?go-go?.
47. Эффективный стиль лидерства на этапе ?go-go?.
48. Ловушки этапа ?go-go?.
49. Организационная терапия на этапе ?go-go?.
50. Сущность этапа ?юность? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
51. Нормальные и аномальные проблемы этапа ?юность?.
52. Эффективный стиль лидерства на этапе ?юность?.
53. Ловушки этапа ?юности?.
54. Организационная терапия на этапе ?юности?.
55. Сущность этапов ?расцвет? и ?стабильность? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
56. Нормальные и аномальные проблемы этапов ?расцвет? и ?стабильность?.
57. Эффективный стиль лидерства на этапах ?расцвет? и ?стабильность?.
58. Организационная терапия на этапах ?расцвет? и ?стабильность?.
59. Сущность этапа ?аристократия? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
60. Аномальные проблемы этапа ?аристократия?.
61. Эффективный стиль лидерства на этапе ?аристократии?.
62. Организационная терапия на этапе ?аристократии?.
63. Сущность этапов ?Салем-Сити?, ?бюрократия? и ?смерть? в теории жизненного цикла И.Адизеса.
64. Аномальные проблемы этапов ?Салем-Сити?, ?бюрократия? и ?смерть?.
65. Организационная терапия на этапах ?Салем-Сити?, ?бюрократия? и ?смерть?.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 5			
Текущий контроль			
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	1	5

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Контрольная работа	Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы. Обучающиеся получают задания для проверки усвоения пройденного материала. Работа выполняется в письменном виде и сдается преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	2	8
Письменное домашнее задание	Обучающиеся получают задание по освещению определенных теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно дома и сдается преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	7
		5	7
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	4	7
		6	6
Коллоквиум	На занятии обучающиеся выступают с ответами, отвечают на вопросы преподавателя, обсуждают вопросы по изученному материалу. Оцениваются уровень подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	7	10
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся дается время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

- Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=363721>
- Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=258500>
- Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>
- Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=425305>

7.2. Дополнительная литература:

- Ляндау Ю. В. Теория процессного управления: Монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 118 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=3759812>
- Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=443101>
- Сажина М. А. Управление кризисом: Учебное пособие / М.А. Сажина. - М.: ИД ФОРУМ:ИНФРА-М, 2012. - 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=249785>
- Сухарев О. С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=398534>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Журнал Гильдии Лидеров Перемен - www.kinsmark.com

Издание для профессиональных консультантов - http://consulting.ru/askeri_170

Интернет портал для управленцев - <http://www.management.com.ua/>

Официальный сайт Института управления - <http://russia.adizes.com>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Студентам необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none">□ перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, что позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы;□ на отдельные лекции приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на 'электронный почтовый ящик группы' (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции;□ перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. <p>При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.</p>
практические занятия	<p>Студентам следует:</p> <ul style="list-style-type: none">□ приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;□ до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал соответствующей темы занятия;□ при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и дополнительные материалы;□ в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;□ на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.□ Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющим письменного решения задач или не подготовившимся к данному практическому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшейся на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положенные баллы за работу в соответствующем семестре.
самостоятельная работа	<p>Самостоятельная работа является важнейшим элементом учебного процесса, так как это один из основных методов освоения учебных дисциплин и овладения навыками профессиональной деятельности.</p> <p>На лекциях преподаватель знакомит студентов с основными положениями темы, а дальнейшее усвоение материала связано с самостоятельной работой. Развитие умений самостоятельной работы происходит в процессе подготовки к занятиям. Развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации. Этому способствуют разные формы постановки заданий для подготовки к занятию ? количество вопросов и их формулировка, указание конкретных источников, разделов, страниц ? или предоставление студентам возможности самостоятельного поиска.</p> <p>Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.</p> <p>Содержание самостоятельной работы по темам курса, а также вопросы для самоконтроля и задания для проверки усвоения материала приведены в Методических указаниях для организации самостоятельной работы студентов.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
письменная работа	<p>Письменная работа обучающегося преследует следующие цели:</p> <ul style="list-style-type: none">- углубить, систематизировать и закрепить полученные обучающимися теоретические знания и практические навыки по избранной теме;- научить обучающихся работать с источниками, собирать, систематизировать и обобщать имеющийся научный и фактический материал по рассматриваемой проблеме;- выработать и закрепить навыки работы с нормативным материалом, а также научить обучающихся самостоятельно применять полученные знания на семинарских занятиях и использовать их в иных формах учебной работы. <p>Письменная работа выполняется в виде развернутых ответов на вопросы ситуационной задачи или кейса.</p>
контрольная работа	<p>Цель контрольной работы:</p> <p>на основе самостоятельного изучения соответствующих источников (учебной и нормативно-правовой литературы) усвоить конкретные вопросы курса, проявив творческий подход к анализу и интерпретации найденной информации и полученных результатов расчетов.</p> <p>Для достижения цели обучающимся необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none">всесторонне изучить по учебной и дополнительной литературе суть теоретических вопросов и практического задания контрольной работы;грамотно выполнить расчеты, проиллюстрировать их и сделать полновесные выводы;четко, убедительно и аргументировано изложить материал в контрольном задании;проявить максимальную самостоятельность при выполнении работы, используя при этом несколько литературных источников. <p>Контрольная работа выполняется по заранее оговоренным темам и должна содержать развернутые ответы на предлагаемые вопросы.</p>
письменное домашнее задание	<p>Письменное домашнее задание выполняется на основе самостоятельного изучения соответствующих источников (учебной и нормативно-правовой литературы) усвоить конкретные вопросы курса, проявив творческий подход к анализу и интерпретации найденной информации и полученных результатов расчетов.</p> <p>Используя способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу обучающийся должен связать предложенные понятия во взаимосвязанные пары и объяснить эту взаимосвязь.</p>
дискуссия	<p>Дискуссия - это метод активного обучения, одна из организационных форм познавательной деятельности обучающихся, позволяющая закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, укрепить позиции.</p> <p>Основной целью дискуссии является выработка у обучающихся профессиональных умений излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.</p> <p>Дискуссия проводится на основе либо предложенной ситуации (кейса) либо перечня оговоренных вопросов.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
коллоквиум	<p>Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и обучающегося по самостоятельно подготовленной студентом теме.</p> <p>Целью коллоквиума является формирование у обучающегося навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы.</p> <p>На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От обучающегося требуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме; знание разных точек зрения, высказанных в экономической литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой; наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать. <p>Коллоквиум это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний обучающихся, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у обучающегося в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у обучающегося стремление к чтению дополнительной экономической литературы. Консультации предшествуют проведению коллоквиума, а экзамен завершает изучение определенного раздела учебного курса и должен показать умение обучающегося использовать полученные знания в ходе подготовки и сдачи коллоквиума при ответах на экзаменационные вопросы.</p> <p>Подготовка к проведению коллоквиума. Подготовка к коллоквиуму предполагает несколько этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. 2. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму обучающемуся отводится 3-4 недели. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников. 3. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым обучающимся или беседы в небольших группах (3-5 человек). 4. Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. Преподаватель также контролирует конспект. 5. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости обучающегося.
экзамен	<p>Экзамен по дисциплине предусмотрен учебным планом и является формой промежуточной аттестации. Он проводится в один этап в течение одного дня. Основной формой проведения экзамена является опрос по теоретическим вопросам методом собеседования и/или тестирования.</p> <p>Цели экзамена и решаемые им задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проверить степень усвоения обучающимися учебного материала по дисциплине; - оценить уровень полученных знаний в объеме требований учебной программы; - оценить развитие навыков творческого применения основных теоретических положений в повседневной практической деятельности; - оценить умения логически строго излагать свои мысли, правильно строить ответы на поставленные вопросы, выделять главное и делать выводы; - определить оптимальное соотношение лекций и семинаров по дисциплине, эффективность выбранного графика прохождения и методического сопровождения учебной дисциплины; - определить соответствие образовательного процесса требованиям руководящих документов, выявить имеющиеся недостатки и выработать предложения по совершенствованию его содержания, организации и ведения. <p>Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельная работа в течение учебного года (семестра); - непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену; - подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Управление изменениями и жизненный цикл организации" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профилей направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Управление изменениями и жизненный цикл организации" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки не предусмотрено .